

LE COUPLE REPRENEUR / HOMMES CLES : FACTEUR DE SUCCES DE LA TRANSMISSION ?

Lynda Saoudi

Doctorante ATER

Virginie Gallego, Doctorante Allocataire Monitrice

Laboratoire de recherche GESEM-GRH

Adresse : Faculté d'Administration et de Gestion, 256 Avenue de la mer, espace richter

B.P. 9640 34054 Montpellier Cedex 1 France

Courriel: destna@voila.fr / virginie.gallego@hotmail.fr

Tel : 04 67 15 85 56

Résumé :

La transmission d'entreprise est reconnue comme une phase risquée, délicate mettant parfois en péril sa pérennité. La plupart des travaux existants sont centrés sur les aspects juridiques, financiers et fiscaux de la démarche et s'intéressent peu aux aspects managériaux du processus. C'est pour cette raison que notre étude s'est plutôt focalisée sur ces derniers aspects, en accordant une attention plus particulière au rôle prépondérant des salariés et plus précisément des salariés indispensables que nous nommerons dans ce travail « Hommes clés ».

Lors de son entrée dans l'entreprise, le repreneur est confronté à une situation délicate : il accède à la direction d'une structure qu'il ne connaît pas, dont le fonctionnement est en principe « rodé » et surtout composée d'un personnel qu'il n'a pas recruté. Dans cette perspective émerge une préoccupation managériale : comment appréhender la gestion du personnel et surtout des « Hommes clés » - porteurs de compétences- du cédant ? Quelles pratiques de GRH mettre en œuvre afin d'assurer le succès de la reprise ? La convergence des visions managériales du cédant et du repreneur est-elle facteur clés de succès ? Le maintien des « Hommes clés » est-il un facteur déterminant pour la réussite de la transmission ? Ce sont là quelques-unes des questions auxquelles nous tenterons de répondre, et ce dans le cadre d'un changement de direction lors d'une opération de transmission.

Notre problématique se formulera ainsi : peut-on établir un lien entre la typologie des dirigeants (cédant/repreneur) et leurs visions managériales et dans quelle mesure cela peut-il avoir une influence sur le maintien des « Hommes clés » lors d'une transmission d'entreprise ? »

Mots-clés : Transmission, changement organisationnel, typologie des dirigeants, hommes clés, stratégie.

Introduction

"Les liens entre individus d'une société animale, comme ceux des cellules d'un organisme, ne sont pas seulement de communication selon un code commun, ils comportent aussi une dimension communautaire, c'est-à-dire d'inclusion des êtres dans un circuit trans-subjectif."
(Morin, 1968)

En France, 5 000 entreprises environ changent de main chaque année, et mettent directement en jeu quelque 200 000 emplois (BDPME-Sofaris, 1998, p. 35). En effet, « *si transmettre une entreprise, c'est transférer un patrimoine, c'est aussi et surtout transférer un ensemble de salariés, possédant un savoir-faire collectif* » (Estève et Mahé de Boislandelle, 1999). Il semble donc qu'au-delà de la dimension juridico-technique naturellement abordée dans la littérature, nous ne pouvons omettre la dimension humaine d'une telle opération. En effet, il semble que l'entreprise ne peut se restreindre à une image réductrice de l'individu. Il n'est donc pas étonnant de voir réapparaître dans les discours actuels l'approche « *Ressource Based* », selon laquelle les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation (LeBoterf, 1999).

Il semble important dès à présent de préciser que, dans le cadre d'une reprise, le changement de direction correspond à une rupture par rapport à l'ancienne direction, mais est nécessaire pour la continuation de l'entreprise. Le repreneur rachète une entreprise, un patrimoine, mais aussi et surtout « *un ensemble de salariés, possédant un savoir-faire collectif* » (Estève et Mahé de Boislandelle, 1999). Le processus d'entrée permet au repreneur de passer de « *repreneur potentiel* » à « *repreneur réel* », et ainsi de concrétiser son statut de dirigeant. Cependant, on peut se demander comment le repreneur peut faire ses preuves en tant que « *nouveau* » dirigeant alors qu'il entre dans une phase de fortes incertitudes?

Dans ce contexte, l'entrée du repreneur engendre un processus de déstabilisation et bouleverse le cadre de référence de l'organisation. En effet, ce dernier est confronté à une situation délicate : il accède à la direction d'une structure qu'il ne connaît pas, dont le fonctionnement est en principe « *rodé* » et surtout composée d'un personnel qu'il n'a pas recruté.

Dans cette perspective émerge une préoccupation managériale : comment appréhender la gestion du personnel et surtout des « *Hommes clés* » du cédant ? Quelles pratiques de GRH mettre en œuvre afin d'assurer le succès de la reprise ? La convergence des visions managériales du cédant et du repreneur est-elle facteur clés de succès ? Le maintien des « *Hommes clés* » est-il un facteur déterminant pour la réussite de la transmission ? Ce sont là quelques-unes des questions auxquelles nous tenterons de répondre, et ce, dans le cadre d'un changement de direction lors d'une opération de transmission.

Notre problématique se formulera ainsi : peut-on établir un lien entre la typologie des dirigeants (cédant/repreneur) et leurs visions managériales et dans quelle mesure cela peut-il avoir une influence sur le maintien des « *Hommes clés* » lors d'une transmission d'entreprise? »

L'objet de notre communication est de mettre en évidence l'impact de la vision managériale du cédant et du repreneur sur le maintien des « *Hommes clés* » dans un contexte spécifique de changement de direction lors d'une transmission.

Ainsi, dans une première partie, après avoir exposé les différents profils et comportements managériaux des dirigeants, nous identifierons le lien entre leurs profils et leurs logiques

d'actions, dans une deuxième partie, nous mettrons l'accent sur le maintien de « l'Homme clé » face aux différentes stratégies du repreneur.

Nous présenterons les enjeux de ce maintien, et ce, dans une optique de survie et de pérennité de l'entreprise transmise (Chaput, 1993).

Notons que ce travail reste une réflexion théorique dans l'attente d'une confrontation à des résultats empiriques.

1. Dirigeant : Acteur du changement organisationnel ?

Au regard de l'importance du dirigeant dans une structure, il semble pertinent de chercher à mieux comprendre l'influence du profil du dirigeant sur le mode de gestion de son personnel. L'objet de cette première partie sera donc de s'interroger sur les relations pouvant exister entre les différents types de dirigeants et les comportements managériaux. Cette compréhension passe avant tout par une meilleure définition du dirigeant et des profils présents dans la littérature. Enfin, le problème de fond pourra être abordé ainsi : existe-t-il un style de direction permettant la réussite de la transmission ?

1.1. Les profils des dirigeants et la diversité de leurs pratiques de management

La complexité actuelle du milieu économique a conduit à une diversification extraordinaire des dirigeants. Cette compréhension passe avant tout par une meilleure définition du dirigeant et de ses caractéristiques, tel qu'elles ont évolué au fil du temps. En parallèle, une étude des profils des dirigeants, devra être exposée.

1.1.1. Qui sont les dirigeants ?

Qui est le dirigeant ? Comment le définir et le caractériser afin de mieux le comprendre dans sa gestion d'entreprise ? Répondre à ces questions pose le problème de l'hétérogénéité des appellations : chef d'entreprise, patron, entrepreneur, gérant, dirigeant-proprétaire, etc...

C'est tout d'abord la figure de l'entrepreneur qui a fait l'objet d'analyse, notamment de la part des économistes. Avant la première révolution industrielle, l'entrepreneur, celui qui prend des risques, devient peu à peu un capitaliste. Cependant, pour Schumpeter¹ (1911) : « L'entrepreneur est plutôt perçu comme un inventeur qui dispose d'aptitudes entrepreneuriales ». Il faut attendre le milieu des années 1980 pour que les sociologues s'intéressent à la classe dirigeante (Le Breton, 1998). Par exemple Amiot (1994, p. 32-33)² note que le dirigeant est détenteur d'un pouvoir légitime qu'il peut exercer dans le sens descendant ou hiérarchique du terme. Mais ce pouvoir a un rendement économique et social plus ou moins élevé selon la manière avec laquelle il est exercé. Dans un sens plus restreint, on considère comme dirigeants seulement les personnes qui s'occupent activement de la gestion de la société et disposent à cet égard des pouvoirs les plus étendus.

Dans le fonctionnement d'une organisation, il est avant tout celui qui imagine, développe, et réalise sa vision. Pour Marchesnay (1993, p. 107-118), « l'entrepreneur est celui qui prend les décisions stratégiques ».

¹ Cité par DANNEQUIN.F, extrait de SCHUMPETER (1911).

² Cité par LEVET JL, extrait de AMIOT (1994).

Le profil type de dirigeant est un concept complexe difficilement généralisable. Cela est principalement lié au fait que « le dirigeant est un individu, et qu'il n'y a aucune raison de penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité -physique, psychique et socioculturelle - lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective » (Bodeau, 1994).

Ces différentes définitions mettent en évidence la diversité des types de dirigeants. Si les définitions se succèdent, il en est de même des différents profils présents dans la littérature.

Dans sa typologie, Smith (1960)³ se base sur les conditions de création de l'entreprise, pour définir deux types de dirigeants : *l'entrepreneur artisan* (sans grande expérience, notamment en matière de gestion, et qui se situe dans des activités à faible degré d'innovation) et *l'entrepreneur opportuniste* (qui a accumulé de l'expérience, son projet bien mûri est lié à une opportunité d'innovation).

Marchesnay (2000) part de trois objectifs principaux : pérennité (P), indépendance (I), croissance (C) pour distinguer deux types de dirigeants :

- Le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est animé par une logique patrimoniale d'accumulation de capital. Le processus de décision est adaptatif, la stratégie est construite en réaction aux évolutions de l'environnement. Ce type de dirigeant est caractérisé par le profil de l'artisan, maîtrise un métier, et réinvestit dans l'affaire au prix d'une logique familiale.
- Le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) cherche à valoriser son capital. Le processus de décision demeure opportuniste. Ce type de dirigeant est animé par une logique d'action entrepreneuriale, il cherche à exploiter les opportunités de croissance, ne craignant pas trop l'environnement et ses turbulences.

Bauer (1993) précise que le dirigeant peut se définir comme « l'homme à trois têtes » qui selon lui fonctionne selon une triple rationalité, à la fois économique, politique et familiale.

Mahé de Boislandelle (1998) distingue douze types de dirigeants en fonction des caractéristiques suivantes : les préoccupations principales (leur nature), le comportement managérial, le comportement psychologique, social et familial, le champ de vision.

Snow et Miles (1992 ,p. 53-71) ont étudié la relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation. Ils distinguent quatre comportements principaux :

- *Le comportement de prospecteur* : ce comportement est caractérisé par la recherche constante d'opportunités commerciales et l'expérimentation régulière de réponses possibles aux tendances émergentes de l'environnement.
- *L'innovateur* : il recherche systématiquement des innovations (de produit ou de procédé) qu'il exploite à fond lui-même. Cette personne possède une activité de veille technologique et concurrentielle très forte, et un budget de recherche-développement qui peut être élevé.
- *Le suiveur* : va imiter, suivre systématiquement, de façon délibérée, les innovations qui apparaissent sur le marché. Les suiveurs mettent l'accent sur l'amélioration de l'innovation, sur les problèmes de gestion, abaissant ainsi les coûts.
- *Le réacteur* : ce type d'entrepreneur adopte une stratégie émergente et réactive.

On s'intéressera particulièrement sur les travaux de Likert (1974), qui, à partir d'une enquête sur le comportement des dirigeants en fonction des caractéristiques organisationnelles, isole

³ Cité par PARADAS extrait de SMITH N. (1967).

quatre styles principaux de direction : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif, participatif. Ils peuvent être présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les styles de directions

Caractéristiques	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance des responsables en leurs subordonnés	Aucune	Confiance condescendante, relation maître-serviteurs.	Grande confiance, mais pas totale, souhaite se réserver le contrôle des décisions	Confiance absolue à tous égards.
Intérêts des supérieurs pour leurs subordonnés	Rapports distants.	Contacts étroits dans la mesure où chacun reste à sa place.	Rapport assez étroit.	Rapports généralement très étroits, reposant sur la confiance
Systèmes de motivation	Craintes, menaces, sanctions, éventuellement récompenses.	Récompenses et, éventuellement, sanctions réelles ou possibles.	Récompenses, éventuellement sanctions, et une certaine implication.	Récompenses économiques par un système de rémunération basé sur la participation.
Attitudes des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation	Généralement hostile.	Parfois hostile, parfois favorable.	Favorable	Extrêmement favorable.
Esprit d'équipe et rôle des groupes	Nul	Pratiquement nul.	Assez moyen	Extrêmement élevé dans toute la direction.
Communication interne : importance, sens	Très faible, descendante	Faible, surtout descendante.	Relativement faible, ascendante et descendante.	Élevée entre individus qu'entre groupes, ascendante, descendante, horizontale.
Niveau de prise des décisions	Au sommet de l'organisation.	Au sommet et aux échelons subalternes.	Au sommet et aux échelons subalternes.	L'ensemble de l'organisation.
Participation	Aucune	Suggestions.	Consultation large.	Participation très large.
Mode de fixation des objectifs	Transmission d'ordres.	Transmission d'ordres avec parfois la possibilité de les	Les objectifs sont fixés et les ordres sont transmis après discussion avec les	Les objectifs sont fixés à la suite de discussion avec le groupe.

		critiquer.	subordonnés.	
Productivité	Médiocre.	Assez bonne à bonne.	Bonne	Excellente.
Absentéisme et rotation du personnel	Élevés.	Assez élevés.	Moyens.	Faibles.

Source : Likert, 1967

Si ces typologies peuvent être éclairantes pour mieux comprendre le dirigeant et mieux l'accompagner, il reste que « *ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou des styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions* » (Beaucourt et Louart, 1994). Le but étant plutôt de percevoir les principaux objectifs et les logiques de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies.

1.1.2. Les logiques d'action des dirigeants : une interdépendance entre profil et comportement managérial ?

Le but de cette partie est de tenter d'établir une relation entre, d'une part, certaines variables telles que les caractéristiques individuelles (âge, niveau de formation, expérience, etc.), les caractéristiques psychosociologiques (psychologie, personnalité, motivation des dirigeants, etc.), le système de valeurs relatives au dirigeant et, d'autre part, les comportements managériaux de ces derniers.

En fait, ce sont les systèmes de valeurs des dirigeants qui déterminent leurs styles de management ainsi que leurs orientations stratégiques impulsées. Le tableau suivant élaboré par Ivanaj et Gehin (1997, p. 87) présente quelques-uns des travaux de recherche ayant étudié ces relations :

Tableau 2 : Caractéristiques du dirigeant et comportements managériaux

Auteurs	Relations étudiées
Kashefi-Zihagh (1970)	Systèmes de valeurs et efficacité organisationnelle.
England (1975)	Systèmes de valeurs et organisation, stratégie, décision, performance.
Bamberger et Gabele (1980)	Systèmes de valeurs et comportements stratégiques.
Moss Kanter (1984)	Composantes individuelles et structure de l'organisation.
Kets de Vries et Miller (1985)	Psychologie du dirigeant et comportement organisationnel.
Miller et Toulouse (1986)	Personnalité du dirigeant et comportements stratégiques et organisationnels.
Miller, Droge et Toulouse (1988)	Personnalité du dirigeant et processus stratégique et performance.
Julien et Marchesnay (1988)	Personnalité du dirigeant et processus stratégique et performance.
Mahé de Boislandelle (1988)	Caractéristiques individuelles du dirigeant et variables organisationnelles.
Frank et al (1989)	Valeurs du dirigeant et planification.
Benoît et Rousseau (1990)	Vision du dirigeant et gestion des ressources humaines.
Blais et Toulouse (1990)	Motivations des entrepreneurs et création d'entreprise.
Carrière (1990)	Vision du décideur et stratégie.
Pras et Roux (1990)	Variables individuelles interculturelles et stratégie de croissance.
Lefebvre (1992)	Profil du dirigeant et innovation technologique de l'entreprise.
Bayad et Herrmann (1992)	Profil du dirigeant et pratiques de financement.
Cossette (1994)	Cartes cognitives et organisation.

Source : Ivanaj et Géhin, (1997)

Baillette (2003) précise que « même si le processus décisionnel inclut diverses catégories de personnes dans l'entreprise à des degrés différents, la décision finale est souvent du ressort du dirigeant, en particulier pour des décisions de nature stratégique, administratives ou budgétaires ». Le pouvoir décisionnel implique de façon privilégiée le dirigeant qui demeure la plaque tournante du système d'information et de décision. Il est l'origine de toutes les décisions et actions importantes en management, un producteur de bénéfices tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de sa structure.

Il semble que la vision du dirigeant conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH. Le dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision" (D'Amboise et Garand, 1993, p. 109-129).

Dès lors, si le dirigeant demeure « *ce responsable qui doit entreprendre, tout en essayant de contrôler en même temps toutes les variables inhérentes aux spécificités de sa fonction* », il lui faudra gérer au mieux ses ressources humaines pour garantir la survie de son entreprise. En effet, transmettre son entreprise, c'est transmettre les ressources qui la compose et les salariés qui contribuent à son succès. Par conséquent, le changement de direction peut-il avoir une répercussion sur le management des hommes et sur le succès de la reprise ?

1.2. Enjeux et risques d'un changement de direction

Lors d'une transmission d'entreprise, le passage de relais peut avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. En effet, cette passation de pouvoir implique un transfert du patrimoine, mais également un transfert des responsabilités managériales.

1.2.1. La transmission d'entreprise : une dimension patrimoniale et managériale

La transmission d'entreprise est envisagée comme un transfert entre deux dirigeants : un dirigeant qui a, dans la plupart des cas, créé son affaire et qui a décidé de s'en séparer, et un autre dirigeant, qui va reprendre l'affaire. En effet, la transmission désigne un acte de transfert de propriété et de direction de l'entreprise, dans l'objectif que celle-ci continue à vivre, à prospérer, voire même à se développer. Les travaux de Hugron (1991) nous permettent de rajouter que « La transmission d'entreprise s'opère par un transfert de direction (succession managériale de l'entreprise), de propriété (transfert et partage du patrimoine familial) et d'un capital humain (transfert du savoir-faire collectif, transfert du savoir-faire managérial) ». Cette définition met en évidence le fait que la transmission n'implique pas seulement une dimension technico-économique mais doit intégrer dans ses priorités l'aspect humain. En effet, les aspects technico-économiques ne permettent pas à eux seuls d'assurer la survie et la réussite d'une transmission.

Il semble que le facteur humain mérite de prendre une place déterminante dans la réussite de la transmission, Estéve et Mahé de Boislandelle (1999) précise que « transmettre une entreprise implique de transférer un patrimoine, mais aussi, et surtout le transfert d'un ensemble de salariés, possédant un savoir-faire collectif ».

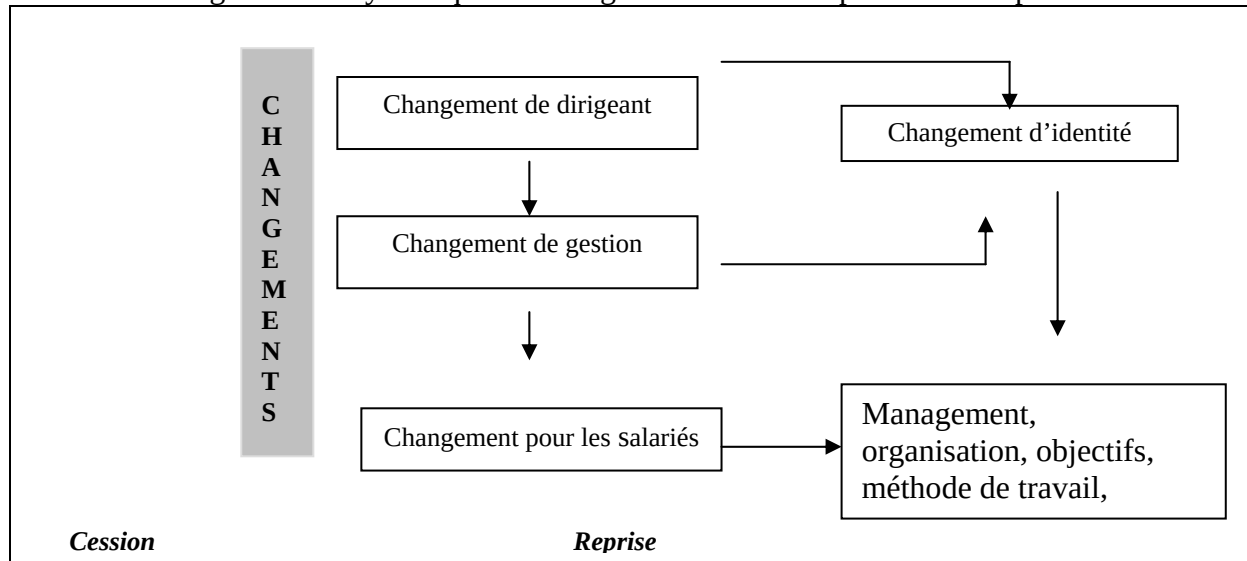
Il apparaît alors indispensable de soulever la question de ce changement de direction, il est clair que lorsque cet « étranger » prend place dans l'entreprise, rien ne peut prédire de son comportement, ni de sa réussite dans sa nouvelle fonction.

1.2.2. Le repreneur : Une source de changement ?

La transmission est un événement marqué par une rupture entre le départ de l'ancien et l'arrivée du nouveau repreneur. Haddaj et Adria (2001, p. 11-22) considèrent que cet événement peut être analysé comme « un changement organisationnel ».

Plus précisément, il s'agit d'envisager l'arrivée de la nouvelle direction comme un changement majeur pour l'organisation. Ce changement peut être qualifié de majeur si l'arrivée du repreneur entraîne des modifications importantes pour l'entreprise reprise (management, organisation, objectifs, méthode de travail, gestion,...) (Hafsi et Demers, 1997).

Figure1 : La dynamique du changement dans une opération de reprise



Source : adapté de Deschamps (2002)

Néanmoins, nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'une situation particulière : d'une part, il y a une organisation avec une structure, un fonctionnement et des salariés déjà en place ; et d'autre part, il y a un nouveau dirigeant qui doit très vite définir son rôle en prenant le contrôle de cette même organisation. Dès son entrée dans l'organisation, le repreneur devra prouver son aptitude à diriger. Il devra faire ses preuves à la tête de l'entreprise en tant qu'entrepreneur, gestionnaire et leader (Deschamps, 2002, p. 175-188). En effet, « il ne suffit pas de se dire compétent pour l'être, il faut en faire la preuve, en transformant ce qui n'est en réalité qu'un « potentiel » en une compétence réelle » (Le Boterf, 1999).

Ainsi, le nouveau dirigeant exprime un réel besoin de prendre les rennes de l'organisation, et être reconnu comme le nouveau leader : le dirigeant de l'organisation à part entière. Ceci nous conforte dans l'idée que le repreneur va mettre en place des changements afin de s'affirmer dans son rôle de dirigeant. Il doit montrer qu'il est « l'homme de la situation » et doit prouver qu'il est des leurs (des salariés), tout en établissant un nouveau leadership et en développant un nouvel état d'esprit de changement. Les changements de l'organisation peuvent concerner sa culture, sa structure, ses systèmes et/ou les personnes.

Pour sa part, le changement de la stratégie peut porter sur la vision, le portefeuille d'activités, le positionnement stratégique, les programmes et/ou les ressources (Mintzberg et Westley, 1992, p. 39-59)

Il est cependant difficile de prédire le changement qu'il va effectuer. Plusieurs auteurs font la distinction entre un changement du type un qui serait reproducteur et évolutionnaire et un changement du type deux qui serait transformateur ou révolutionnaire (Watzlawick 1981) et (Miller et Friesen, 1984, p. 1161-1183). À cette étape, le challenge est par conséquent de taille, la réussite de la transmission ne semble évidente ni pour le repreneur ni pour l'entreprise transmise. C'est pourquoi cela doit être conditionné par « une bonne et sage gestion de l'après cession.

2. L'intégration des Hommes clés : Un déterminant pour la réussite de la transmission ?

Nos différentes lectures soulèvent un point important : l'intégration des « Hommes clés » représente un des aboutissements concrets de la transmission d'entreprise. Notre volonté n'est pas de démontrer le lien entre l'intégration des « Hommes clés » et la réussite de la transmission, mais de faire prendre conscience de l'importance des « Hommes clés » dans la réussite et la pérennité de l'entreprise. Après avoir défini les hommes clés, nous proposerons une série d'hypothèses.

2.1. Le cadre d'analyse : les hommes clés

2.1.1. Émergence et définition de l'homme clé

À travers nos lectures, nous avons pu constater qu'il existe un lien indéniable entre le concept des « Hommes clés » et le concept de « Noyau dur ». Pour définir les « Hommes clés » nous nous appuyerons sur les définitions de « Noyau dur ». Initialement introduit par les travaux de Doeringer et Pior (1971), la problématique de « Noyau dur » est centrée autour de la distinction entre « bons » et « mauvais ».

Selon Doeringer et Pior, les bons ou les mauvais peuvent coexister dans une entreprise disposant d'un marché interne, distribués inégalement selon leur fonction, leurs contraintes technologiques, de leur organisation interne et de leur rôle dans la division du travail.

Atkinson (1969) ⁴développe dans un premier temps le groupement cœur/périphérie « les salariés du **cœur de la firme** sont le personnel d'encadrement, les techniciens et les ouvriers hautement qualifiés et polyfonctionnels ». La caractéristique de ce groupe est de posséder des qualifications non disponibles immédiatement sur le marché du travail. La firme cherche donc à les retenir, y compris en les isolant du marché extérieur du travail »

Les travaux de Mahé de Boislandelle (1998) abordent ce concept comme « un groupe de salariés plus ou moins large qui bénéficie des soins attentifs de la direction en matière de stabilité d'emploi, de rémunération et de politique de valorisation (promotion, plans de carrière, etc.). Ainsi, le noyau dur est formé de l'ensemble des salariés rattachés par un lien contractuel durable à une organisation (titulaire de contrats à durée indéterminée) mais plus encore ceux qui possèdent une relation forte et fondamentale avec l'entreprise ou le dirigeant ».

Les définitions de « Noyau dur » apportent un éclairage au concept de « l'Homme clés ». Certains auteurs ont tenté de le définir.

Delphine S. (1994), offre une vision plus simple du concept: « On peut considérer comme « Homme clé » toute personne dont l'indisponibilité temporaire ou définitive perturbe gravement la vie de l'entreprise, voire la met en danger ».

Pour compléter cette définition, Michel (2001, p. 29-41), définit « l'Homme clés » « comme faisant référence aux compétences stratégiques, fondamentales, ou plus simplement importantes des salariés ; également à leur réussite dans des fonctions importantes et dont la démission ou la disparition causeraient un préjudice important à leur entreprise ».

Ainsi, il s'agit de l'ensemble des salariés détenant un savoir (individuel ou collectif), des compétences spécifiques déterminant pour l'entreprise et dont le départ peut causer un

⁴ Cité par DOERINGER et PIORE extrait de ATKINSON (1969).

préjudice important pour cette dernière. Nous pouvons donc considérer le rôle de ces salariés comme fondamental et stratégique dans le processus de réussite de la transmission.

2.1.2. Proximité Dirigeant / Hommes Clés

Certains types d'entreprises s'avèrent favoriser la proximité entre les salariés et le dirigeant, c'est le cas par exemple de la PME. De ce fait, le dirigeant est physiquement très proche de ses salariés. Ils ont pu, au fil des années, développer des relations étroites et tisser des liens de confiance avec le prédécesseur (Lansberg, 1988, p. 98-119). Cette proximité facilite ainsi la multiplication des contacts directs et permet au dirigeant de tisser un certain attachement avec certains salariés qu'il considérera comme les plus proches.

Au moment de l'entrée dans l'entreprise, le repreneur, en tant que nouveau dirigeant peut faire progresser ou régresser l'organisation dont il est responsable. Il est un personnage-clé de la survie de son entreprise. Mais, sur le plan humain, cela conduit à plusieurs conséquences relatives à la gestion collective des hommes : les décisions prises et les modes d'animation choisis ont de fortes répercussions sur le bien-être ou le malaise des collaborateurs, le plaisir ou la souffrance au travail, l'efficacité ou la déperdition d'énergie de l'ensemble du personnel détenant certaines compétences à savoir les hommes clés. Que va alors devenir cette relation de proximité cédant / Hommes clés ?

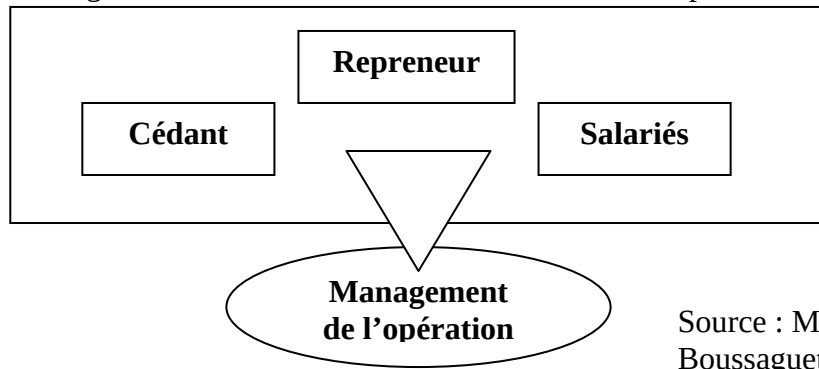
2.2. « Les Hommes clés » et la légitimité du repreneur, nouveau dirigeant

La reprise d'entreprise est avant tout un problème de stratégie qui fait appel à des paramètres très divers sociaux, familiaux, patrimoniaux, économiques.... Mais elle relève aussi d'éléments humains et psychologiques, tant du côté du cédant que de celui du repreneur : transfert de savoir-faire, souci de la pérennité de l'entreprise ...

2.2.1. « Les Hommes clés » dans la relation Cédant / Repreneur

Le processus de transmission met en exergue un cédant, un repreneur (personne physique étrangère) et une organisation composée de salariés et surtout des « Hommes clés ». En d'autres termes, les parties principalement mises en cause sont au nombre de trois : cédant / repreneur / Hommes clés.

Figure 2 : La relation Cédant / Hommes clés / Repreneur



Source : Mahé de Boislandelle, Boussaguet, Valero, 2004

Les relations entre les trois acteurs de la reprise sont intéressantes à étudier. D'une part, le cédant quitte, souvent à contre cœur, une entreprise qu'il a fondé. D'autre part, les salariés s'interrogent sur leur avenir et peuvent avoir le sentiment d'être laissés pour compte. Depuis la création de l'entreprise, il existe une histoire commune entre les salariés et le cédant.

Ce dernier l'a fait naître, fait grandir et il s'est occupé de ses poussées de fièvre en choisissant ses salariés. (Deschamps, 2001). Le repreneur se trouve ainsi au cœur de relations tissées au fil du temps entre le cédant et ses salariés et surtout ses « Hommes clés ».

Cependant, après le départ du cédant, le repreneur se trouve seul face à une organisation déjà mise en place. Il doit alors faire face à la situation délicate de succéder à l'ancien dirigeant, généralement le fondateur de l'entreprise et à l'initiative de tout ce qu'elle est devenue (Bah, 2002, p. 68-83).

La particularité de la transmission est que le repreneur n'a pas créé cette firme, il n'a pas recruté le personnel et il n'est pas à la base des relations commerciales qui sont établies. C'est une entreprise qui a une histoire, une identité, une culture dont il doit s'imprégner. Le principal obstacle pour le repreneur va résider dans l'identification des compétences clés de l'entreprise.

Se pose alors la question de la transmission de ces « nécessaires ». Comment le repreneur peut-il s'imposer en tant que dirigeant d'entreprise en ne connaissant pas ou peu l'identité de l'entreprise et, surtout, la place des salariés ? Comment va-t'il manager ses nouveaux hommes sachant que ce noyau dur est le résultat du cédant (son usufruit) alors que pour lui, il s'agit d'un devenir ? Quel comportement managérial adopter : son propre style de management ou celui du cédant ?

Comme pour la création d'entreprise, le futur repreneur doit avoir, au préalable, défini son projet. Existe-t'il un style de direction permettant la réussite de la transmission ?

Pour relever ce défi, il apparaît clairement que le repreneur doit faire preuve de compétences sociales (aptitude à communiquer, écouter, développer des relations...) et être capable de valoriser au mieux l'ensemble de son personnel. Il semblerait que les critères sur lesquels porte ce jugement ne soient pas forcément d'ordre technique, mais relèvent surtout des qualités humaines du repreneur ; ce qui nécessite une réelle visibilité du leadership de ce dernier. C'est pourquoi, pour pallier ce problème, nous avons suggéré quelques hypothèses :

- *Hypothèse 1 : La convergence des profils des dirigeants implique une vision convergente du management des hommes.*

- *Hypothèse 2 : La convergence de la vision du management des hommes implique une vision convergente de management des « Hommes clés ».*

« Gérer les hommes, c'est en effet non seulement concevoir et conduire des actions de changement en ce qui concerne le contenu des tâches et de l'organisation du travail, mais aussi faciliter le développement de carrière et de comportements positifs vis-à-vis des projets et de la culture de l'entreprise » (Roger, 1990).

Ainsi, le succès des entreprises dépend en grande partie du management de leurs ressources et de leurs compétences. Dès lors, la stratégie du repreneur doit être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources et compétences.

En effet, l'identification et l'évaluation des ressources et compétences constituent donc une étape essentielle pour la survie de l'entreprise. Cette évaluation constitue un exercice soumis aux perceptions du nouveau dirigeant : le repreneur.

2.2.2. Impact des différentes stratégies du repreneur (Continuité, partielle, radicale) sur le maintien et la gestion des hommes clés

Cette partie vise à mettre en évidence le comportement stratégique du repreneur à partir de la typologie de Smith (1967)⁵. À partir de cette grille, il nous semble possible d'évoquer une typologie de repreneur.

Tableau 3 : Typologie de repreneur

Auteurs	TPOLOGIES ENTREPRENEURS	TPOLOGIES REPRENEURS	Actions stratégiques et commentaires
Smith (1967), cité par Lorrain et Dussauli (1988),	Entrepreneur artisan	Repreneur artisan	*Démarche stratégique intuitive, errante plus proche d'une démarche stratégique de continuité. Possède peu d'éducation, peu d'expérience notamment en gestion, mais il a une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt. Il se focalise essentiellement sur des activités faiblement innovantes. Il a une certaine aversion pour le risque et ne recherche ni des investisseurs multiples, ni des partenaires, car il craint la perte de contrôle de son entreprise; son attitude est paternaliste.
Woo	Entrepreneur opportuniste	Repreneur	*Démarche stratégique de rupture. Il possède plus

⁵ Cité par PARADAS extrait de SMITH N. (1967).

<i>et alii</i> (1991),		opportuniste	d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Il est généralement plus âgé et a mûri son projet de reprise. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement, il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges, il est à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est généralement motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie.
<i>Julien et Marchesnay</i> (1996), etc.	Entrepreneur technologique	Repreneur technologique	*Démarche stratégique de rupture, il est à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est en veille informationnelle.

Source : Deschamps, 2002.

Ainsi que le montre cette typologie, plusieurs comportements stratégiques du repreneur sont possibles. Ce comportement est envisagé en termes de rupture ou de continuité stratégique.

Le repreneur peut décider en fonction de ses aspirations personnelles, des opportunités ou contraintes de l'environnement de réorienter l'activité ou les métiers et les fonctions de l'entreprise vers de nouveaux buts, ou tout simplement de poursuivre et d'assurer la continuité de l'entreprise.

En effet, s'il a choisi une entreprise il n'a pas forcément choisi les hommes et les ressources qui la composent. Nous pouvons considérer qu'il reprend une « inconnue ».

Or, dans ce contexte de reprise, on oublie trop souvent que les meilleurs promoteurs d'une entreprise sont ceux qui la font vivre au quotidien ; le repreneur ne peut s'en passer, car les compétences (clés) lorsqu'elles sont perdues mettent du temps à s'acquérir ; rappelons surtout que l'objectif d'une reprise n'est pas de racheter une « coquille vide ». Inciter le personnel à rester, le rendre plus rapidement opérationnel dans la nouvelle structure permettrait de « rentabiliser » l'investissement « immatériel » de la reprise, c'est-à-dire d'éviter que l'organisation ne perde son capital humain.

Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, le repreneur dans le cadre d'une stratégie de continuité ou de rupture, doit faire face aux hommes et ressources qui composent sa nouvelle acquisition. Pour le repreneur, une stratégie de rupture consisterait à réorganiser fondamentalement l'entreprise. Pour cela, il doit avoir une vision claire du potentiel des ressources de l'entreprise. En effet, la connaissance des ressources de l'entreprise cible est nécessaire et elle permet surtout de s'assurer de la pertinence de l'offre de cession. Se pose alors la question, quel sera l'avenir de ces « Hommes clés » suite aux décisions stratégiques du repreneur ? Quel management peut-il instaurer ? En quoi le

maintien des « Hommes clés » peut-il favoriser la réussite de la transmission ? À partir de ce questionnement, nous en déduisons les hypothèses suivantes :

❑ *H1 : Face à une stratégie de continuité :*

**H11 : le maintien des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H12 : la modification des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H13 : la dissolution des hommes clés est favorable à la réussite de la transmission*

❑ *H2 : Face à une stratégie partielle :*

**H21 : le maintien des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H22 : la modification des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H23 : la dissolution des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

❑ *H3 : Face à une stratégie radicale :*

**H31 : le maintien des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H32 : la modification des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

**H33 : la dissolution des « Hommes clés » est favorable à la réussite de la transmission*

Comment dans ces conditions susciter l'adhésion des salariés au projet de reprise et leur faire accepter le changement ? Serait-il préférable que le repreneur s'engage à adopter une attitude humble et intègre ses salariés dans ses décisions afin d'assurer la réussite de sa reprise ? Quelles pratiques de GRH va-t-il mettre en place ? Existe-t-il une boîte d'outils de GRH efficace à la réussite d'une transmission ?

En effet, le repreneur ne peut se priver de leurs compétences, ni de leurs expertises, ces derniers peuvent être en mesure d'apporter un soutien non négligeable au repreneur (il doit en prendre conscience !). Surtout si ces salariés disposent d'un savoir-faire important qui n'est pas codifié (mais seulement ancré dans la mémoire individuelle) et sont souvent en contact avec la clientèle. Si ces ressources et compétences clés sont rares, non imitables, non transférables, il semble logique de privilégier leurs maintiens ainsi que leurs gestions. Le développement et la valorisation de ces ressources par des pratiques de GRH spécifiques deviennent dès lors déterminants pour la survie et le développement de l'entreprise.

Par conséquent, il semble important d'identifier et de garder les personnes indispensables puisqu'ils constituent la mémoire vive de l'entreprise. Ces réflexions semblent constituer une base intéressante de recherche empirique, permettant de vérifier la pertinence de toutes nos propositions.

Conclusion

Cette recherche s'est efforcée d'étudier la phase post-acquisition de l'entreprise en mettant l'accent sur le management de la reprise. Certes, ce travail propose un grand nombre d'avancées théoriques. Nous avons tenté de mettre en évidence le lien entre les logiques d'action des dirigeants et leurs profils, de façon plus importante, ce dernier relève surtout des qualités humaines du repreneur. Par ailleurs, nous avons voulu comprendre et interpréter cette phase durant laquelle, nouveau dirigeant, salariés, et hommes clés déjà en place interagissent dans une organisation en plein changement.

En effet, une entreprise reprise peut être conçue comme une entité actrice de son propre devenir grâce à un management combinant approche par les ressources et vision stratégique de son repreneur. Force de reconnaître toutefois qu'une stratégie de développement basée sur les seules ressources internes ne saurait suffire. Il semble nécessaire d'appliquer une gestion spécifique à ces hommes afin de conserver, à développer les compétences, les connaissances, les informations, qui font de ces salariés des « Hommes clés ». À l'issue de notre partie théorique, il convient, d'établir un champ d'application pour notre étude. Avec près de 14 000 emplois concernés dans les cinq ans, l'enjeu économique régional est de taille. En effet transmettre une entreprise, c'est se battre pour préserver le tissu économique et la vitalité régionale des petites et moyennes entreprises et sauvegarder des emplois, mais aussi se battre pour ne pas voir disparaître les savoir-faire des entreprises régionales. Ainsi, nous nous intéresserons aux PME du secteur artisanal. Nous réaliserons une enquête qui peut être menée par une méthode de recherche qualitative en se basant sur la méthode des cas.

Dans un premier temps, nous allons élaborer un guide d'entretien, pour recueillir les informations permettant de réaliser une typologie des dirigeants afin de déterminer leurs comportements managériaux ainsi que leurs comportements stratégiques, suivi d'une grille de repérage des « Hommes clés ». Dans un deuxième temps, nous identifierons les différentes pratiques de GRH du cédant ensuite celles du repreneur, des entretiens semi-directifs à caractère interprétatif seront menés (triangulation des points de vue : repreneur –Homme(s) clé(s)- cédant).

Notre objectif va être de mettre en exergue une boîte d'outils de GRH efficace à la réussite d'une transmission. Actuellement, ces réflexions semblent constituer une base intéressante de recherche empirique. En effet, cette recherche permettrait de vérifier la pertinence de notre cadre théorique ainsi que de toutes nos hypothèses.

Bibliographie

- BAH T. (2002), « Le marché de la transmission en France : constats et généralités », *colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, GESEM, Montpellier, p. 68-83.
- BAILLETTE P. (2001), Le responsable de PME français et québécois membre de l'association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? *Revue Internationale PME*, Vol.16, N°1.
- BDPME-Sofaris. (1998), *Les transmissions de PME-PMI : 10 années d'expérience de la BDPME*, p. 1-35.
- CHAPUT Y. (1993), *Les transmissions d'entreprises*, Que sais-je ?, PUF
- D'AMBOISE G., GARAND D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, vol.11, n°1, p.109-129.
- DANNEQUIN F. (2002), « Entrepreneur et Accumulation chez Schumpeter », *document de travail*, n°59, Novembre.
- DELPHINE S. (1994), « Garantie « homme clé », mode d'emploi », *Le personnel*, n°104, Mai.
- DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.
- DESCHAMPS B. (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n.138, p. 175-188.
- DIORINGER P.B., PIORE M.J. (1971), *International labors markets and manpower analysis*, Heath Lexington Books, Lexington.
- ESTEVE J.M., MAHE DE BOISLANDELLE H. (1999), « La gestion des ressources humaines intrapreneuriales, condition de succès d'un RES », *Actes IAS*, Tunisie.
- HAFSI T., DEMERES C. (1997), *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, éd, Transcontinental inc.
- HADDADJ S., D'ANDRIA A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiale », *Revue française de gestion*, janvier-février, p.11-22.
- HUGRON P. (1991), *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, Institut des recherches politiques et Presse hec.
- IVANAJ V., GEHIN S. (1997) « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale des PME*, Vol 10, N°3-4, p. 87.
- LANSBERG I. (1988), *The Succession in Conspiracy*, Family Business Sourcebook, Omnigraphis, inc, p. 98-119.
- LEVET JL. (2006), « Entreprises : les dix leviers de la performance global », *RH&M*. N°20. Janvier, p. 32-33.
- LE BOTERF G. (1999), *Compétence et navigation professionnelle*, Les éditions d'Organisation, Paris.
- LE BRETON D. (2004), *L'interactionnisme symbolique*, Presse Universitaires de France.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1^{ère} édition.

- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outil*, Economica.
- MAHE DE BOISLANDELLE H., VALERO G., BOUSSAGUET S. (2004), *Les aspects humains et manageriaux de la transmission / reprise d'entreprise*, Projet ouvrage collectif.
- MARCHESNAY M. (1993), *Pour un modèle d'hypofirme*, In *Entreprise et Organisation*, Paris, Economica.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, N°206, Novembre-Décembre.
- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise: sortir de l'ignorance » in Marchesnay M; (coord), Dossier La Petite Entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, p. 107-118.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1992), « Causes of failures in network organisations », *California Management Review*, 34, p. 53-71.
- MILER D., FRIESEN P. (1984), « A longitudinal study of the corporate life cycle », *Management Science*, 30, p. 1161-1183.
- MINTZBERG H., WESTLEY.F (1992), « Cycles of organizationa change », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 39-59.
- MICHEL N. (2001), « La gestion des hommes clé », *Revue de gestion des ressources humaines*, janvier-mars, n° 39, p.29-41.
- PARADAS A., POLGE M. (1998), « Types de dirigeants et styles de GRH cas de petites entreprises de l'industrie Agro alimentaire », *Congrès International Francophone sur la PME*, Octobre, Nancy- Metz.
- PICARD C., THEVENARD-PUTHOD C. (2006), « La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? » *Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Octobre, Fribourg, Suisse.
- VINET G. (2001), *Reprendre une entreprise : pourquoi, comment ?*, Expert Comptable Médias.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Le seuil, Paris.